رودی، غلامعلی؛ موسوی چلک، افشین؛ ضیایی، ثریا؛ شریف آبادی، هادی (۱۳۹۸). الگوی پارادایمی تسهیم دانش ضمنی در دانشگاه‌های ایران: از دیدگاه متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی با رویکرد گراندد تئوری. *پژوهشنامه کتابداری واطلاع‌رسانی*، ۹ (۲)، ۴۴- ۶۴.

الگوی پارادایمی تسهیم دانش ضمنی در دانشگاه‌های ایران: از دیدگاه متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی با رویکرد گراندد تئوری

غلامعلی رودی [۱]، افشین موسوی چلک [۲]، ثریا ضیایی [۳]، هادی شریف مقدم [۴]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۰۶ DOI: 10.22067/riis.v0i0.81328

چکیده

مقدمه: دانش ضمنی یا دانش تلویحی به دانشی اشاره دارد که در پی تجربه‌ها، مهارت‌ها، و دانایی‌های شخصی، در اذهان مردم جوامع پدید می‌آید، و فرموله کردن آن بسیار مشکل است و نمی‌توان آن‌را توضیح داد یا به دیگران انتقال داد. هدف از این پژوهش ارائه الگوی پارادایمی تسهیم دانش ضمنی در دانشگاه‌های ایران: از دیدگاه متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی با رویکرد گراندد تئوری می‌باشد.

روش‌شناسی: رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش گراندد تئوری انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی که در زمینه مدیریت دانش خبره هستند به روش گلوله برف (ارجاع زنجیره‌ای) انتخاب شده‌اند. روش جمع‌آوری اطلاعات به صورت مصاحبه عمیق و باز است. در این مطالعه از ۱۲ نفر مصاحبه انجام شد.

یافته‌ها: نشان داد تسهیم دانش ضمنی می‌تواند بر خلاقیت و نوآوری، قوام و استحکام تیم، افزایش اعتماد به نفس در کار کارکنان، کسب مهارت‌های فنی و تخصصی، آینده‌نگری، شناسایی دقیق نقاط قوت و ضعف خود و سازمان، کسب مزیت رقابتی پایدار، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه، شناسایی دقیق نیازمندی‌های سازمان، کیفیت در تصمیم‌گیری و وفاداری به سازمان بر کارکنان مؤثر باشد.

نتیجه‌گیری: مهم‌ترین عامل در ایجاد تسهیم دانش ضمنی، آگاهی مدیران دانشگاه‌ها از اهمیت دانش در فرآیند کاری کارکنان و همچنین نهادینه نمودن فرهنگ تسهیم دانش با استفاده از محرک‌های انگیزشی است با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده، الگوی نظری ارائه شد. در این الگو، کلیه مؤلفه‌های مؤثر در تسهیم دانش در دانشگاه‌ها مدنظر قرار گرفت. الگوی ارائه شده می‌تواند به عنوان راهنمای جامعی برای کلیه دانشگاه‌ها در کشور استفاده شود.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام نور مشهد، gholamali.roudi@gmail.com

۲. دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام نور مشهد، mousaviaf@gmail.com

۳. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام نور مشهد، soraya.ziaei@gmail.com

۴. دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام نور مشهد، hadisharif20@gmail.com

کلیدواژه‌ها: دانش ضمنی، گراندد تئوری، متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی

مقدمه

امروزه سازمان‌ها با اعتقاد به نقش حیاتی دانش در دستیابی به برتری رقابتی پایدار می‌کوشند تا با به کارگیری نظام‌های نوین، ارزش دارایی‌های دانشی خود را به طور منظم در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک مهار نموده و از این دارایی‌ها برای بهینه‌سازی عملکرد خود بهره‌مند شوند. از دانش ضمنی تعاریف متعددی ارائه شده که کم و بیش با هم مشابه‌اند، در یک تعریف ابتدایی، گرانت[1]، دانش ضمنی را دانشی می‌داند که فقط از طریق استعمال آشکار می‌شود و انتقال آن امکان‌پذیر نمی‌باشد (جلاوند، ۱۳۹۷). جوهره تعریف میلر و موریس (Miller & Morris, 2003) نیز مشابه گرانت است، به نظر آنها «دانش ضمنی بخشی است از آنچه می‌گوییم یا انجام می‌دهیم و از آنجا که این دانش جزء جدایی‌ناپذیر تفکر ماست عمیقاً در نحوه کار ما تجلی پیدا می‌کند». بنابراین دانش ضمنی در تلقی آنها بیشتر به معنای الگوهای ذهنی است که خود را در گفتار و عمل منعکس می‌کند. هر دو تعریف فوق با تصریح به کاربرد به مثابه تنها راه آشکاری دانش ضمنی و جداناپذیری آن از تفکر تلویحاً به ناخودآگاه بودن دانش ضمنی اشاره دارند. این ویژگی را روزنبرگ به صراحت در تعریف خود لحاظ کرده است. وی دانش ضمنی را دانش شیوه‌ها، روش‌ها و طرح‌هایی می‌داند که فرد ضمن رسیدن به نتایج دلخواه خود آنها را به کار می‌گیرد بی‌آنکه قادر باشد دلیل واضحی برایشان بیان کند (فتحیان، بیگ و قوامی‌فر، ۱۳۸۴). برداشت روزنبرگ از دانش ضمنی به جنبه شهودی و اشراقی آن توجه دارد. دانش ضمنی همچون یک حس الهام می‌شود، بی‌آنکه بتوان آن‌را با ادله و قوانین اثبات و استدلال کرد (میرزابیگی، ۱۳۸۴). دانش یکی از منابع حیاتی سازمان است، عاملی مهم در ایجاد مزیت رقابتی پایدار است؛ به گونه‌ای که آن سازمان‌ها نمی‌توانند از سایر منابع برای تولید کالا و خدمات به خوبی استفاده کنند (Davenport, De Long & Beers, 1998). از این‌رو مدیریت دانش در قالب مجموعه‌ای از فعالیت‌ها در راستای ساده‌سازی و ارتقای فرآیند به اشتراک‌گذاری، اشاعه، خلق، ادراک و به کارگیری دانش به سازمان‌ها در مسیر دستیابی به اهدافشان کمک می‌کند (حسن‌زاده، ۱۳۸۹). به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های دانش‌محور بسیار با اهمیت بوده و از این‌رو، عنصر ضروری مدیریت دانش محسوب می‌شود. هر سازمان برای استفاده مؤثر از مخزن دانش خود، به ویژه بر کارکنان آگاه به دانش سازمان متکی است و به همین دلیل، به اشتراک‌گذاری دانش از منظر سازمانی رفتار پسندیده است (Stenius,

1. Grant

Hankonen, Ravaja, & Haukkala, 2016). عمده‌ترین مضامینی که در متون موجود برای دانش ضمنی برشمرده شده است: دانش ضمنی نوعاً فردی است؛ قویاً مبنای سازمانی دارد؛ ارتباط مستقیم با مهارت دارد و زمینه مدار است. علاوه بر این دانش ضمنی با تأکید بر یادگیری عملی، یادگیری کاربردی و هوش عملی گرایش به عملی بودن دارد تا اینکه ماهیت تئوری گرایی داشته باشد و با توجه به طبیعت رقابت بشری کسب آن منوط به پشتیبانی محیطی قانونی است که مزیت رقابتی را با خود به همراه می‌آورد. در تمرین و تجربه ریشه دارد. از طریق اجرای ماهرانه بیان می‌شود و به وسیله تلمذ و کارآموزی با مشاهده و انجام اشکال یادگیری منتقل می‌شود (سلطانی، ۱۳۸۲). در تعاریف یاد شده می‌توان سیر تکاملی انتزاعی به عینی از غیرقابل شناخت، شهود و الگوهای ذهنی به مهارت و دانش کاربردی و انتقال ناپذیری به انتقال‌پذیری هدفمند از غیرقابل انتقال به انتقال از طریق یادگیری و کارآموزی را ملاحظه کرد. این امر گویای آن است که مفهوم دانش ضمنی در پیوستاری از انتزاع مطلق تا نسبتاً عینی شناور است. برای مدیریت و عملیاتی کردن آن باید کوشید دانش ضمنی از انتزاع کامل به عینیت نسبی هدایت شود. این به معنای چشم‌پوشی از ظرافت‌های ناملموس دانش ضمنی نیست. هدف آن است که بستر مناسبی برای شناخت آن فراهم شود تا تسهیم و دستیابی به آن‌را هموار نماید (خبازی، موسوی و امانی، ۱۳۸۷). تعامل رو در رو اغلب روش اصلی انتقال دانش ضمنی است (Nonaka & Takeuchi, 1995). سطوح ریسک و عدم اطمینان با انتقال دانش ضمنی مرتبط هستند (Foos, Schum & Rothenberg, 2006). تسهیم دانش در میان کارکنان یک سازمان به طور گسترده‌ای به عنوان یک مؤلفه حیاتی در کسب و کار تلقی می‌شود (Islam, Jasimuddin & Hasan, 2015). برخی از انتقال‌های دانش ضمنی رسمی هستند که ناشی از رویدادها یا همایش‌های آموزشی هستند. در حالی که برخی دیگر غیررسمی هستند و ناشی از ارتباطات بین سازمانی، شبکه‌های اجتماعی غیررسمی و تعاملات کارکنان می‌باشد (Holste & Fields, 2010). به اشتراک دانش ضمنی ممکن است شامل مخاطرات فردی، از جمله از دست دادن مزیت رقابتی نسبت به همکاران باشد (leonard and Sensiper,1998). اشتراک دانش یک فرآیند تبادل دانش، تجربه و مهارت‌هاست که از طریق تعامل اجتماعی در یک سازمان به وجود می‌آید (Teh and Sun, 2012). در رابطه با انتقال دانش ضمنی دو دیدگاه وجود دارد. دیدگاه اول بر مبنای نظر پولانی معتقد است دانش ضمنی را فقط به صورت ضمنی می‌توان آموخت. بر این اساس هیچ روشی برای انتقال عینی و رسمی دانش ضمنی وجود ندارد، لذا این دیدگاه بر اهمیت تعامل، ارتباطات اجتماعی و روابط نزدیک برای انتقال دانش ضمنی تأکید می‌کند. دیدگاه دوم بر مبنای آرای نوناکا و تاکاچی (Nonaka & Takeuchi) انتقال کارآمد دانش ضمنی را منوط به تبدیل آن به

دانش آشکار می‌داند. بر این اساس دانش ضمنی قابلیت تبدیل به دانش آشکار را دارد که این امر از طریق فرآیند بیرونی‌سازی محقق می‌شود. دو رویکرد فوق را که می‌توان مکانیسم تبدیلی در انتقال دانش ضمنی نامید اساس بحث دانش ضمنی را تشکیل می‌دهند (رضازاده مهریزی، باقرزاده نیری، خلج، و پیردال، ۱۳۸۹). از آنجایی که متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی نقش بسیار مهمی در حوزه‌های دانش اعم از کسب، سازماندهی و به اشتراک‌گذاری دانش دارند استفاده از دیدگاه‌های آنان می‌تواند در جهت ارتقاء کمی و کیفی فعالیت‌های کارکنان دانشگاه‌ها مؤثر باشد به این ترتیب، نبود مطالعه‌ای در این مقوله به صورت کیفی، انجام این پژوهش را از لحاظ مناسب، به موقع بودن و جامعیت حائز اهمیت نموده است.

پیشینه پژوهش

در دنیا به بحث دانش ضمنی توجه بسیار زیادی شده است. حجم بالای منابع منتشر شده در این حوزه، گواه بر این ادعاست. در این حوزه پژوهش‌های مختلفی انجام شده که هر یک از جنبه‌های خاص به مسئله دانش ضمنی توجه نموده‌اند. در راستای موضوع پژوهش حاضر، منابع مختلفی یافت شده است که هر یک آثار و نتایج دانش ضمنی را مورد بررسی قرار دادند که در ادامه به معرفی برخی از این آثار پرداخته می‌شود. پژوهشی به بررسی توانمندسازی فردی و گروهی منابع انسانی توسط پاک‌طینت (۱۳۸۷) انجام شد نتایج نشان داد امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی منابع انسانی و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. جهت تحقیق این امر، سازمان‌ها از طریق توانمندسازی کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. در این مقاله پس از تعریف توانمندسازی، ضرورت، علل گرایش سازمان‌ها، اهداف، عوامل مؤثر، پیش‌نیازها، برنامه‌ها و موانع توانمندسازی کارکنان مورد امعان نظر قرار گرفته است و در پایان، راهکارهایی عملی جهت توانمندسازی کارکنان به انضمام نتایج حاصل از اجرای توانمندسازی آنان و نیز ترسیم عوامل اصلی توانمندسازی در قالب یک مدل، ارائه گردیده است. پژوهشی در رابطه انتقال دانش ضمنی با احساس توانمندی کارکنان در دانشگاه‌های پیام نور استان مازندران توسط قربان‌زاده و خالقی‌نیا (۱۳۸۸) انجام شد نتایج تحقیق بیانگر وجود رابطه بین متغیرهای پژوهشی است به این معنی که بین انتقال دانش ضمنی از یک‌سو و توانایی کارکنان در تصمیم‌گیری، پذیرش مسئولیت تصمیم‌گیری از سوی دیگر، دسترسی کارکنان به ابزارهای مرتبط با تصمیم‌گیری و اجرا و در نهایت، پذیرش مسئولیت پیامدهای

تصمیم از سوی کارکنان از دیگر سو، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. پژوهشی با عنوان نقش اعتماد در تسهیم دانش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس توسط ابراهیمی، محمدی فاتح و حاجی پور (۱۳۹۱) انجام شد نتایج حاکی از آن است که امروزه، استفاده از مدیریت دانش به عنوان یک دارایی راهبردی، بسیار باب شده است. از این‌رو، مدیریت دانش از نظر بسیاری از اندیشمندان اهمیت خاصی دارد. تمام پژوهش‌های مدیریت دانش، سعی دارند چرخه ۴ حلقه‌ای مدیریت دانش را ارتقاء دهند. این پژوهش هم یکی از حلقه‌های اصلی مدیریت دانش یعنی تسهیم دانش را هدف گرفته است. برای این منظور به بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر تمایل کارکنان در به اشتراک گذاشتن دانش در دانشگاه تربیت مدرس پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان دانشگاه تربیت مدرس مستقر در شهر تهران بوده است و نمونه مورد بررسی این پژوهش ۱۷۱ نفر از این کارکنان است. آزمون‌های اصلی مورد استفاده در این پژوهش رگرسیون و آزمون همبستگی پیرسون است. نتایج حاصل از گردآوری پرسش‌نامه از بین کارکنان نشان می‌دهد که ابعاد سه‌گانه اعتماد سازمانی (اعتماد به قابلیت‌های سازمان، اعتماد به انسجام سازمان و اعتماد به خیرخواهی سازمان) هر کدام تأثیر مثبتی بر تمایل کارکنان در تسهیم دانش دارد. دلالت‌های ضمنی این پژوهش این است که در سایر دانشگاه‌ها از جمله دانشگاه‌های نظامی هم می‌توان از نتایج آن بهره‌گیری کرد. در پژوهشی به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشگاه تهران توسط فدایی، نقشینه و اندایش (۱۳۹۷) انجام شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و عوامل آن (تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری، مأموریت) با مدیریت دانش وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت پیش‌بین‌های معناداری برای مدیریت دانش می‌باشند. در پژوهشی با این موضوع که آیا دانشگاه‌های استرالیا انتقال دانش ضمنی را تشویق می‌کنند توسط چو (Chugh, 2015) انجام شد یافته‌ها نشان داد که دانشگاه‌های استرالیا عموماً انتقال دانش ضمنی را تشویق می‌کنند برای بهبود انتقال دانش ضمنی ارتباطات آزاد، اعتماد باید به وجود آید. بررسی رهبری کاریزماتیک و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی در زمینه یادگیری سیستم‌های سازمانی، اثر واسطه‌ای جو روانی و انگیزش درونی توسط شائو، فنگ و وانگ (Shao, Feng & Wang, 2017) انجام شد. نتایج نشان داد که جذبه رهبری تأثیری قوی بر جو ایمنی دارد که به نوبه خود تأثیر مثبتی برانگیزش درونی افراد و رفتار تسهیم دانش ضمنی آنها دارد. راجندران، نارندران و پینگ تئو (Rajendran, Narendran & Ping Teoh, 2017) در پژوهش خود به بررسی و تعیین تأثیر راهبردهای مدیریت دانش ضمنی اعم از ملموس و ناملموس بر عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت دانش ضمنی اثر معناداری بر عملکرد

سازمانی دارد و از میان چهار بعد یعنی اجتماعی‌سازی، درونی‌سازی، بیرونی‌سازی و ترکیب، تنها اجتماعی‌سازی و درونی‌سازی، تأثیرات معناداری از مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمان داشتند

ارزیابی تأثیر رهبری تحول آمیز بر اشتراک دانش با استفاده از معادلات ساختاری در دانشگاه‌های عراق توسط الحسینی و البلتاجی (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018) انجام شد: نتایج نشان داد که مؤلفه‌های رهبری تحول آمیز و تحریک فکری بیشترین تأثیر را بر روی تسهیم و جمع‌آوری دانش داشته است. نقش سرمایه اجتماعی در تیم‌های تحقیق دانشگاهی و تأثیر آن بر اشتراک دانش به صورت یک مطالعه تجربی با ۸۷ تیم تحقیقاتی دانشگاهی در یک دانشگاه اسپانیا توسط گارسیا سانچز، دیاز ـ دیاز و سا ـ پرز (De 2019 Sánchez, Díaz-Díaz & Saá-Pérez,) انجام شد. نتایج نشان داد که هر دو بعد سرمایه اجتماعی (پیوندهای درونی و اعتماد) تأثیر مثبت و معناداری بر اشتراک دانش تیم‌های تحقیق دارند. در پژوهشی ارزیابی رابطه بین تعهد سازمانی و رفتار اشتراک دانش کارکنان توسط پنجیل و نسوردین (Pangil & Nasurdin, 2019) انجام شد یافته‌ها نشان داد که تعهد احساسی و تعهد هنجاری نقش مهمی در به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی دارند. عوامل مؤثر بر اشتراک دانش در بین دانشگاهیان در دانشگاه بوون، نیجریه توسط آکاسیل و اولاتوکان (Akosile & Olatokun, 2019)) انجام شد یافته‌ها نشان داد که در بین عوامل سازمانی، تنها سیاست دانشگاهی به طور قابل‌توجهی بر اشتراک دانش تأثیر می‌گذارد در حالی که در میان عوامل فردی تنها اعتماد مؤثر است. جنسیت تأثیر قابل‌توجهی بر اشتراک دانش دارد. رضایت شخصی، اعتقادات شخصی، آموزش، آگاهی عوامل دیگری بر رفتار به اشتراک‌گذاری دانش شناسایی شدند.

مرور پیشینه پژوهش در خارج و داخل کشور، در زمینه تسهیم دانش ضمنی، نشان می‌دهد که علی‌رغم تعداد مقالات در زمینه مدیریت دانش، تعداد پژوهش‌ها در زمینه دانش ضمنی کمتر از حد انتظار است. در خارج از کشور نیز، پژوهش‌های حوزه تسهیم دانش ضمنی بر دو موضوع رفتاری و مهارت‌ها متمرکز شده‌اند. در زمینه دانش ضمنی، تحقیقات در پژوهش‌های خارج از کشور روند رو به رشدی داشته و از کمیت مناسبی برخوردار است. در کشور ما اگر چه تحقیق در زمینه تسهیم دانش ضمنی مورد توجه افراد قرار گرفته است. اما تعداد این تحقیقات اندک بوده و همه تحقیقات انجام شده به روش کمی بوده است و تحقیقی جامع در این زمینه کمتر به چشم می‌خورد.

سؤالات پژوهش

برای تدوین سؤالات پژوهش حاضر، از پرسشنامه استاندارد رهبری سازمانی (ساعتچی و عزیزپور

شویی، ۱۳۸۴) و فرهنگ سازمانی دنیسون (ایرانزاده و محمودی‌اشان، ۱۳۸۹) استفاده شده است. پرسشنامه رهبری سازمانی شامل مؤلفه‌های توانمندسازی گروهی، تیم سازی، مربی‌گری، خودارزیابی مستمر و بهبود مستمر عملکرد و پرسشنامه فرهنگ سازمانی شامل مؤلفه‌های انسجام و هماهنگی، مشتری مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک و چشم‌انداز می‌باشد.

۱. تسهیم دانش ضمنی چگونه می‌تواند در توانمندسازی گروهی کارکنان دانشگاه‌ها مؤثر باشد.
۲. تسهیم دانش ضمنی چگونه می‌تواند در تیم سازی کارکنان دانشگاه‌ها نقش داشته باشد.
۳. تسهیم دانش ضمنی چگونه می‌تواند بر مربیگری مؤثر باشد.
۴. تسهیم دانش ضمنی چگونه می‌تواند در خود ارزیابی مستمر کارکنان دانشگاه‌ها مؤثر باشد.
۵. با توجه به اهمیت تسهیم دانش ضمنی چه راهکارهایی در بهبود مستمر عملکرد کارکنان دانشگاه‌ها می‌توانید بیان کنید.
۶. چگونه تسهیم دانش ضمنی می‌تواند در جلب مشتری (مشتری مداری) در دانشگاه‌ها مؤثر باشد.
۷. تسهیم دانش ضمنی چگونه می‌تواند در برنامه‌ریزی راهبردی (نیت و جهت استراتژیک) مؤثر باشد.
۸. تسهیم دانش ضمنی چگونه می‌تواند در انسجام و هماهنگی کارکنان دانشگاه‌ها مؤثر باشد.
۹. نقش تسهیم دانش ضمنی را در فرآیند یادگیری سازمانی بر کارکنان دانشگاه‌ها چه می‌دانید.
۱۰. با توجه به اهمیت تسهیم دانش ضمنی چشم‌انداز دانشگاه را چگونه می‌توان به کارکنان دانشگاه‌ها تفهیم و نهادینه کرد.

روش پژوهش

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش گراندد تئوری[1] انجام شده است. پژوهش کیفی فرآیند پیچیده‌ای است که انجام آن مستلزم صرف وقت نسبتاً طولانی بوده و داده‌ها به روش استنباط استقرایی تحلیل می‌شوند (دانایی‌فرد، الوانی و عادل آذر، ۱۳۸۳). روش گراندد تئوری یک شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. روش گراندد تئوری معمولاً به سه شیوه اجرا می‌شود. شیوه سیستماتیک[2]، شیوه نوخاسته[3] و شیوه سازاگرا[4]. در این تحقیق از روش سیستماتیک

1. Grounded Theory
2. Systematic
3. Newcomer
4. Compatible

که به استراوس و کوربین[1] نسبت داده می‌شود برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. روش سیستماتیک خود به سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است.
جامعه آماری این پژوهش شامل متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی که در زمینه مدیریت دانش خبره هستند به روش گلوله برف (ارجاع زنجیره‌ای)[2] انتخاب شده‌اند.
روش جمع‌آوری اطلاعات به صورت مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. در این مطالعه از ۱۲ نفر مصاحبه انجام شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی بوده و پس از رسیدن به مرحله اشباع نظری مصاحبه به اتمام رسید. داده‌های حاصله از مصاحبه به صورت نوشتاری پیاده و در نرم‌افزار MAXQDA 10 بارگذاری و کدگذاری باز انجام گردید.

نتایج پژوهش

جدول ۱. کدگذاری اولیه یک نمونه از مصاحبه‌ها

متن مصاحبه	استخراج کدهای اولیه
«تسهیم دانش ضمنی می‌تواند تربیت کارکنانی با مهارت بالا و انگیزه مناسب را تسهیل کند. همچنین در انتقال مهارت‌های فنی و تخصصی نقش عمده‌ای را دارد و فرد می‌داند که هر دانشی قابل انتقال نیست» «بهبود مستمر یک فرایند و روشی مؤثر برای افزایش بهره‌وری سازمان است که هدف آن یک رشد ثابت، سازگار و بهبود کیفیت در تمامی سرویس‌ها و فرآیندهای خدمت‌رسانی می‌باشد». «کارکنان احساس وحدت سازمانی خواهند کرد و وفاداری‌شان به سازمان بیشتر می‌شود»«یادگیری سازمانی نقش کلیدی در نوآوری و تقویت مزیت رقابتی دارد لذا برای نوآور بودن کارکنان باید دانش جدید را یاد بگیرند و آن‌را تسهیم کنند. یادگیری با کسب و توزیع دانش موجود و ترکیب آنها توسط کارکنان ایجاد می‌شود»	ضرورت آموزش‌های مهارتی برای کارکنان افزایش توانمندی کارکنان فراگیری انتقال دانش‌های کاربردی ایجاد انگیزه مناسب تسهیم دانش ضمنی زمینه انتقال مهارت‌های تخصصی و فنی کارکنان افزایش بهره‌وری سازمان زمینه رشد سازمان بهبود کیفیت خدمات‌رسانی بهبود کیفیت فرآیندهای سازمانی وحدت سازمانی وفاداری به سازمان زمینه بروز نوآور بودن کارکنان تقویت مزیت رقابتی زمینه بروز خلاقیت کارکنان ضرورت کسب دانش ضرورت توزیع دانش ترکیب دانش

1. Strauss & Corbin
2 .Snow Ball

در انجام مصاحبه، کلیه شرح نظرات مصاحبه‌شوندگان ضبط و نگهداری شده و نظرات آنان به همراه مشاهدات پژوهشگران و برداشت آنان، به متن تبدیل شد. بعد از رسیدن به نقطه اشباع در نظرات ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان، داده‌های اولیه کدگذاری در قالب ۱۰ جدول جداگانه تنظیم و سپس براساس قاعده کدگذاری ثانویه اقدام گردید. با توجه به تعداد زیاد کدهای تولید شده، به منظور خلاصه‌سازی آنها، کدهای اولیه به کدهای ثانویه تبدیل شدند که اساس و پایه این اقدام در قرابت مفهوم و معنای کدهای اولیه به یکدیگر بوده است. در نهایت در قسمت کدگذاری ثانویه، تلاش بر این است که چند مفهوم تبدیل به یک مقوله شوند در جدول شماره ۲ چگونگی تبدیل کدهای ثانویه به مفاهیم و مقولات ارائه گردیده است.

جدول ۲. کدهای ثانویه، کدهای مفهومی، مقولات و طبقات تولید شده

متغیر	طبقات	مقوله	مفهوم	کد ثانویه
تسهیم دانش ضمنی و توانمندسازی گروهی	ایجاد روحیه همفکری	ارتقاء دانش کارکنان	توانمندسازی کارکنان	واگذاری اختیارات رسمی. افزایش قدرت قانونی کارکنان. قدرت بخشیدن به کارکنان. تقویت اعتماد به نفس کارکنان. شناسایی نقاط ضعف. انتقال تجربه. انتقال اطلاعات جمعی. مشوق‌های مالی. مشوق‌های ارتقاء سازمانی. بحث‌های گروهی. مستندسازی دانش ضمنی کارکنان. تعامل گروهی
	تحرک سازمانی	تسهیم دانش سازمانی	تفویض اختیار	
	تمرکززدایی	تفویض اختیار	مستندسازی دانش کارکنان	
		تعامل گروهی	انتقال دانش گروهی	
		تحرک سازمانی		
تسهیم دانش ضمنی و تیم سازی	حمایت مدیران ارشد از مدیریت دانش	تقویت روحیه کار گروهی	شناسایی قابلیت‌ها و مهارت‌های فردی	شناسایی علایق فردی. تجربیات فردی. شناسایی مهارت‌های فردی. بحث‌های گروهی. هم‌اندیشی. نظارت بر کار تیمی. تقویت کار تیمی. شناسایی ضعف‌های کار تیمی. تعیین مسئولیت‌ها. انتخاب مناسب اعضاء تیم. شناخت قبلی اعضاء از یکدیگر. تقویت انگیزه کار تیمی. تقویت کار تیمی. خلاقیت تیم. اعتمادسازی تیم. شناخت خلأهای دانش فردی. الگوهای رفتار تیم. قوام و استحکام تیم
	توجه به مهارت و خلاقیت فردی	شناسایی توانمندهای فردی کارکنان	تعیین مسئولیت‌ها	
	مشارکت محوری	تقویت روحیه همکاری درون‌سازمانی	همفکری و هماهنگی تیم	

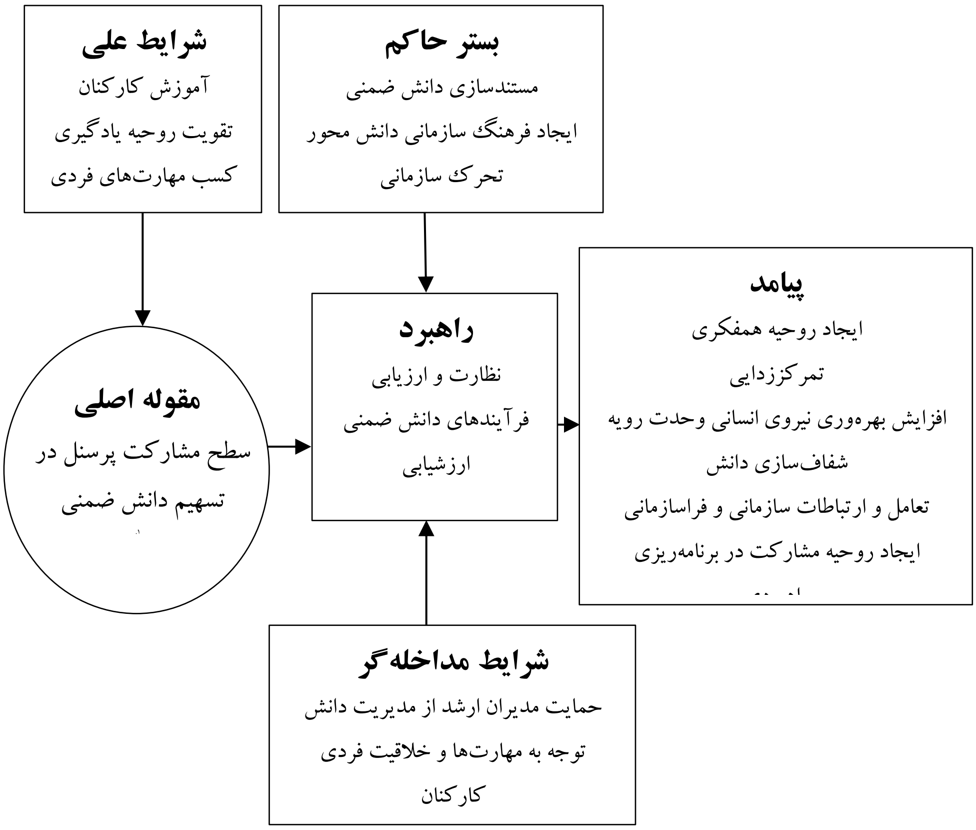
تسهیم دانش ضمنی و مربی‌گری	ایجاد فرهنگ سازمانی دانش‌محور	توجه به مهارت‌های حرفه‌ای	تشکیل دوره‌های آموزشی	تربیت کارکنان با مهارت. انتقال مهارت‌های فنی و تخصصی. برگزاری کارگاه آموزشی. تعیین نقش و جایگاه مربی. آموزش‌های عملی. کیفیت بهتر آموزش. تحول آموزشی. انتقال تجربه‌های ذهنی. انتقال تجربه‌های زیستی. انگیزه مناسب. دعوت از صاحب‌نظران. انتقال مهارت‌ها به شیوه کاربردی. تبدیل دانش ضمنی به آشکار. رفع نواقص. جلوگیری از شکست. آشنایی با حوزه مختلف کاری. اخذ تصمیمات بهینه
	تقویت روحیه یادگیری	توجه به افراد ارائه‌دهنده تجربه	انتقال تجربه‌های فنی و مهارتی	
		ایجاد فرهنگ آموزش و یادگیری	آشکارسازی دانش از ضمنی به صریح	
		آموزش عملی		
تسهیم دانش ضمنی و خودارزیابی مستمر	نظارت و ارزیابی فرایندهای دانش ضمنی	تعیین شاخص‌های ارزیابی کارکنان	شناسایی شاخص‌های ارزیابی	انتخاب شاخص‌های ارزیابی. فرآیند ارزیابی. ارزیابی کارکنان. افزایش سطح توانمندسازی. مقایسه تطبیقی توانمندی. توانایی آینده‌نگری. تعیین ملاک موفقیت. نظارت بر نتایج عملکرد. افزایش اعتماد به نفس. انگیزه کاری بیشتر. احساس مفید بودن. درک توانایی سایرین. برگزاری دوره‌های ضمن خدمت. ارتقاء دانش. ارتقاء سطح علمی. افزایش ارتقاء سازمان. رفع ابهامات. افزایش توان پاسخگویی.
	ارزشیابی	تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان	شناسایی معیارهای توانمندسازی	
		ارزیابی دانش در طول زمان		
تسهیم دانش ضمنی و بهبود مستمر عملکرد		ارزیابی مداوم و مستمر،	ارزیابی عملکرد سازمان	انتخاب شاخص‌های ارزیابی. فرآیند ارزیابی. ارزیابی کارکنان. افزایش سطح توانمندسازی. مقایسه تطبیقی توانمندی. توانایی آینده‌نگری. تعیین ملاک موفقیت. نظارت بر نتایج عملکرد. افزایش اعتماد به نفس. انگیزه کاری بیشتر. احساس مفید بودن. درک توانایی سایرین. برگزاری دوره‌های ضمن خدمت. ارتقاء دانش. ارتقاء سطح علمی. افزایش ارتقاء سازمان. رفع ابهامات. افزایش توان
	تعیین شاخص‌ها و معیارهای مدیریت دانش ضمنی	شناسایی نیازهای آموزشی	ارتقاء دانش سازمانی	
	عملکردگرایی	آموزش فردی و گروهی کارکنان	ارتقاء فردی کارکنان	

			افزایش ظرفیت‌های تسهیم دانش	پاسخگویی.
			هم‌افزایی دانش گروهی	
			شفاف‌سازی برنامه‌ها و اهداف	
			مستندسازی تجربیات بازنشستگان	
تسهیم دانش ضمنی و مشتری مداری	تعامل و ارتباطات سازمانی و فراسازمانی	ضرورت ارتباطات برون‌سازمانی	افزایش اعتماد اجتماعی	شناسایی و تحلیل دانش مشتری. یکپارچه‌سازی دانش مشتری. بهبود کیفیت خدمات. بهبود سرعت در تصمیم‌گیری. بهبود ارتباط با سازمان‌های دولتی و خصوصی. ارتباط با مراکز صنعتی. ارتباط با مراکز خدماتی. اخذ اعتماد جامعه. توسعه محیط رقابتی پایدار. بهبود عملکرد سازمان. ادامه حیات سازمان. توانمندسازی دانشجویان. ارائه آخرین یافته علمی. تعامل با مشتری. تکریم مشتری. حفظ مشتری. کشف علایق. بهبود مزیت رقابتی. بهبود محصول یا خدمت. استخراج دانش مشتری. روزآمدی اطلاعات
		شناسایی و تحلیل نیازمندی‌های مشتریان	کسب رضایت مشتری	
		تعامل بهتر با مشتریان	ارتقاء کیفیت خدمات	
	کسب مزیت رقابتی پایدار	کسب مزیت رقابتی	توسعه ارتباطات برون‌سازمانی	
			روزآمدسازی دانش	
			کسب مزیت رقابتی	
تسهیم دانش ضمنی و برنامه‌ریزی راهبردی			تعیین اهداف استراتژیک	واقع‌گرایانه بودن اهداف. واقع‌گرایانه بودن برنامه‌ها. تنظیم و تکمیل جهت استراتژیک. تدوین استراتژیک مشخص با اهداف سازمان. اجرایی شدن برنامه‌ها. آشکارسازی منویات درونی افراد. سوگیری و هدفمند شدن برنامه‌ها. از تئوری به عمل تبدیل شدن
	آموزش کارکنان	شناسایی دانش سازمان	نیازسنجی درونی سازمان	

	مستندسازی دانش ضمنی	مستندسازی دانش	مستندسازی دانش	برنامه‌ها. تحلیل نیازمندی‌های سازمان. تحلیل محیط اطراف. تحلیل نیازمندی‌های کارکنان. شناسایی وضعیت کنونی دانش سازمان. همکاری در تدوین برنامه‌ها. تضمین موفقیت برنامه‌ها. همکاری همه جانبه کارکنان. سهیم شدن در تدوین برنامه‌ریزی.
		تجزیه و تحلیل محیطی	تجزیه و تحلیل نیازمندی‌ها	
			تحلیل دانش سازمان	
		عمل‌گرایی راهبردها	عمل‌گرایی برنامه‌های راهبردی	
تسهیم دانش ضمنی و انسجام و هماهنگی	کسب اعتماد	اعتمادسازی	اعتماد و وفاداری	تقویت حس اعتماد. وفاداری و احترام به همکاران. هماهنگی در انجام وظایف. تقویت در امور برنامه‌ریزی. تقویت همفکری نیروی انسانی. توسعه افکار کارکنان. احساس وحدت سازمانی. وفاداری به سازمان. وحدت و پیشرفت سازمان. ترجمه قوانین و دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه و سازگاری با ارزش‌ها. اجرایی‌سازی آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها. تسهیم عقاید و ارزش‌های درونی. استحکام ارتباطات سازمانی. کشف خلأهای دانشی. شناسایی ضعف‌ها و قوت‌ها. ترغیب و تشویق به ارتباط
	هم‌اندیشی	افزایش تعاملات علمی	گفتمان گروهی	
		آگاهی به آیین‌نامه‌ها و مقررات	جلوگیری از موازی کاری	
	کسب مهارت‌های فردی	نهادینه کردن آموخته به کمک تمرین و ممارست در کار	آموزش عملی	
		کارگاه بازآموزی توانایی	گفتمان سازی گروهی	
		نظام‌های کنترل در یادگیری افراد		
تسهیم دانش ضمنی و یادگیری		سطح مشارکت پرسنل در برنامه‌های	تعیین اهداف استراتژیک	نوآوری. تقویت مزیت رقابتی. جلوگیری از دوباره‌کاری. تجربه‌اندوزی. جلوگیری از اتلاف وقت و انرژی. فضای گفتمان سازی.

		راهبردی		ایجاد دانشکده‌های مجازی. برگزاری همایش‌ها. اعتمادسازی در انتقال دانش. تبدیل دانش فردی به جمعی.
	ایجاد روحیه مشارکت در برنامه‌های راهبردی	آگاه ساختن پرسنل به برنامه‌های راهبردی	نیازسنجی درونی سازمان	
		تعیین وظایف و مسئولیت‌ها	تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های سازمان	
			مشارکت در تدوین برنامه‌ها	
تسهیم دانش ضمنی و چشم انداز		بهره‌وری از خلاقیت نیروی انسانی	استفاده از ابزارهای فضای مجازی	جلسات هم‌اندیشی. ایجاد بستر مناسب (فیزیکی –مجازی). ایجاد شبکه‌های مجازی. اصلاح چشم‌انداز. تعلق خاطر به سازمان بیان نقطه نظرات. بهره‌وری نیروی انسانی. انگیزش کارکنان. ارائه آموزش. برگزاری سخنرانی. سمینارها. تدوین بروشور. پوسترهای آگاهی. دوره‌های مدیریت دانش. گفتمان سازی. ارتباطات میان رشته‌ای و درون رشته‌ای. اجرای پروژه‌های مشترک. ارتباطات علمی. کارگاه علمی. ساختار سازمانی. استفاده از اتوماسیون اداری. شبکه‌های اجتماعی. گفتگوهای آنلاین. اعتمادسازی.
	افزایش بهره‌وری نیروی انسانی	اعتمادسازی و علاقه‌مندی در رسیدن به اهداف	تسهیل ارتباطات	
		هم‌اندیشی با کارکنان در به ثمر رسیدن اهداف سازمانی	برگزاری رویدادهای علمی	

کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده است. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان تحقق داشته باشد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و کنش‌ها، بستر حاکم و پیامدها (استراوس و کوربین، ۱۳۸۵).



شکل ۱. کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم

روایی و پایایی داده‌ها (قابلیت اعتماد[1] تحقیق)

روایی پاسخ به این سؤال است که آیا متغیری که پژوهشگر در حال بررسی است در واقع همان چیزی است که او در حال سنجیدن است. در این پژوهش روایی یافته‌های پژوهش توسط اساتید راهنما و مشاور مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغیر نظریه نهایی بیان شده است. پایایی به تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد برای محاسبه پایایی پژوهش حاضر، از مطالعه حسابرسی فرآیند استفاده شده است. یافته‌ها زمانی قابل حسابرسی هستند که محقق دیگری بتواند مسیر تصمیم به کار رفته توسط محقق در طول مصاحبه را با روشنی و وضوح پیگیری کند و سازگاری مطالعه را نشان دهد در تحقیق

1.Trustworthiness

کنونی از روش توافق درون موضوعی[1] برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب) از یک فارغ‌التحصیل مقطع علم اطلاعات و دانش‌شناسی درخواست شده تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند سپس محقق به همراه این همکار پژوهش تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد.

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} * 100\%$$

نتایج حاصل از این کدگذاری در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	اول	۹۰	۳۱	۹	۶۸
۲	دوم	۱۰۵	۳۹	۱۲	۷۴
۳	پنجم	۵۲	۱۹	۱۰	۷۳
۴	کل	۲۴۷	۸۹	۳۱	۷۲

همان‌طوری که جدول ۳ نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر ۲۴۷، تعداد کل توافقات بین این کدها ۸۹، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۳۱ است. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکرشده ۷۲ درصد است که از ۶۰ درصد بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است. با توجه به اینکه بازرگان (۱۳۸۷) اعتباربخشی به نتایج را بخشی از فرآیند پژوهش تئوری داده بنیاد می‌داند. با استفاده از این مفهوم، در جریان کدگذاری باز به شیوه مقایسه‌ای، پیوسته پژوهشگران در این تحقیق به تطابق همگونی میان اطلاعات و مقوله‌های پدیدار شده پرداختند. فرآیند مشابهی از بازبینی داده‌ها نسبت به مقوله‌ها در مرحله کدگذاری محوری صورت پذیرفته و پژوهشگران سؤال‌هایی درباره مقوله‌ها طرح کرده و پس از آن، داده‌ها را مرور و شواهد، رویدادها و وقایع را جستجو نموده‌اند. پس از تکوین نظریه پژوهشگران فرآیند نمایان شده را از طریق مقایسه با فرآیند موجود

1. Inter-Subject Agreement

در پیشینه تحقیق اعتباربخشی نموده‌اند که در جدول ۴ هرکدام از طبقه‌های به دست آمده از کدگذاری محوری و نظریه ارائه شده، براساس مستندات علمی پیشین اعتبار سنجی شده‌اند.

جدول ٤. مقایسه عناصر مدل از تحقیق با ادبیات موضوع

مدل مفهومی متأثر از شرایط تسهیم دانش ضمنی	ادبیات موضوع
شرایط علی: آموزش کارکنان تقویت روحیه یادگیری کسب مهارت‌های فردی	رهبری کاریزماتیک و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی در زمینه یادگیری سیستم‌های سازمانی (Shao, 2017) تأثیر رهبری تحول آمیز و بر اشتراک دانش (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018) مربیگری سازمانی بر رفتار شهروندی (Cem & Ozduran, 2017)
پدیده اصلی (طبقه محوری) سطح مشارکت کارکنان در فرآیند تسهیم دانش ضمنی	آیا دانشگاه‌های استرالیا دانش ضمنی را تشویق می‌کنند (Chugh, 2015) اشتراک دانش در بین دانشگاهیان دانشگاه بوون نیجریه (Akosile & Olatokun, 2019)
بستر حاکم: مستندسازی دانش ضمنی ایجاد فرهنگ سازمانی دانش‌محور تحرک سازمانی	اشتراک دانش در بین دانشگاهیان دانشگاه بوون نیجریه (Akosile & Olatokun, 2019) سرمایه اجتماعی در تیم‌های آکادمیک (Sánchez, 2019) رابطه بین تعهد سازمانی و رفتار اشتراک‌گذاری دانش ضمنی (Pangil & Nasurdin, 2019) آیا دانشگاه‌های استرالیا دانش ضمنی را تشویق می‌کنند (Chugh, 2015)
شرایط مداخله‌گر: حمایت مدیران ارشد از مدیریت دانش توجه به مهارت‌ها و خلاقیت فردی کارکنان	تأثیر رهبری تحول آمیز و بر اشتراک دانش (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018) رهبری کاریزماتیک و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی در زمینه یادگیری سیستم‌های سازمانی (Shao, 2017)
راهبردها: نظارت و ارزیابی فرآیندهای دانش ضمنی ارزشیابی	رابطه بین مربیگری سازمانی و رفتار غیرمولد در محیط کار (Al-Nasser & Behery, 2015) آیا دانشگاه‌های استرالیا دانش ضمنی را تشویق می‌کنند (Chugh, 2015) مربیگری سازمانی بر رفتار شهروندی (Ozduran & Cem, 2017) تأثیر راهبردی مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی (Rajendran, Narendran & Ping Teoh, 2017)

پیامدها: ایجاد روحیه همفکری تمرکززدایی افزایش بهره‌وری نیروی انسانی وحدت رویه شفاف‌سازی دانش تعامل و ارتباطات سازمانی و فرا سازمانی ایجاد روحیه مشارکت در برنامه‌ریزی راهبردی	سرمایه اجتماعی در تیم‌های دانشگاهی (Sánchez, 2019) مربیگری سازمانی بر رفتار شهروندی (Ozduran & Cem, 2017) تأثیر راهبردی مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی (Rajendran, Narendran & Ping Teoh, 2017)

نتیجه‌گیری

این تحقیق تلاش می‌کند تا با تأکید بر نقش مؤلفه‌های رهبری سازمان و فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش ضمنی از دیدگاه متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی پرداخته شود. نتایج به دست آمده، حاصل از کدگذاری داده‌ها طی مراحل مختلف و استخراج طبقه‌ها گویای این مهم است که برای اجرای موفقیت‌آمیز تسهیم دانش باید ابتدا مدیران دانشگاه‌ها به اهمیت آن در فرآیند کاری کارکنان پی برده و این فرهنگ را در حوزه مدیریت خویش از طریق ایجاد بسترهای مناسب سازمانی و استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و پایگاه داده‌های علمی و دانش‌محوری فراهم آورند، در مرحله بعدی ضمن مشخص نمودن هدف نهایی به تعیین و تبیین استراتژی لازم در این خصوص بپردازند. مدیران می‌توانند با استفاده از محرک‌های انگیزشی همچون سیستم پاداش و مزایا و دیگر مشوق‌ها موجبات افزایش تمایل و انگیزه و ایجاد روحیه و همکاری در کارکنان شده و با تسهیم دانش ضمنی به افزایش احساس رضایتمندی و علاقه کمک مؤثری کنند. همچنین مدیران می‌توانند برای رسیدن به توانمندی گروهی با واگذاری اختیارات رسمی ضمن اعطای قدرت قانونی به کارکنان در پیشرفت و فراهم‌سازی تسهیم دانش ضمنی گامی مؤثر و چشمگیر بردارند. با استفاده از تسهیم دانش ضمنی می‌توانند موجب تقویت اعتماد به نفس کارکنان شوند تا کارکنان احساس همراهی و همکاری بهتر و بیشتری داشته و دیگر آن فاصله عمیق جایگاه اداری و خودکم‌بینی علمی را چه در اجتماع و چه در محیط کار، مثل گذشته نداشته باشند و خودبه‌خود طی این فرایند بدل به نیروهای وفادار و معتمد با شایستگی علمی و اخلاقی خواهند شد. تسهیم دانش ضمنی در دانشگاه‌ها فرصتی مناسب برای ایجاد نوآوری و خلاقیت گروهی را فراهم نموده و موجب تقویت و بهبود عملکرد و کارایی کارکنان خواهد شد، با ایجاد فضای مناسب می‌توان از این اعتماد در جهت افزایش کسب و توزیع دانش بهره‌مند شد.

یادگیری سازمانی یکی از ارکان اصلی است و بر پایه آن است که می‌توان علاوه بر ایجاد شادمانی و انگیزه با خوش‌بینی به انتقال مهارت‌های فنی و تخصصی کارکنان ماهر به نیروهای تازه نفس آینده آسوده خاطر بود. تسهیم دانش نگرانی از کمبود نیروی مفید و توانمند و خلاق را از بین می‌برد و همواره سازمان در این زمینه بی‌دغدغه و نگرانی به تقویت بیشتر و بهتر خود می‌پردازد. در دانشگاهی که تسهیم دانش ضمنی نهادینه شود کارکنان با سابقه و ماهر توان و تخصص فنی خود را به کارکنان کم‌تجربه انتقال می‌دهند و در فرایند آموزش دانش و تخصص و انتقال توانمندی‌ها و مهارت انگیزه بیشتر و مؤثرتری خواهند داشت. با شیوه تسهیم دانش توانایی آینده‌نگری و تعیین ملاک‌های موفقیت همواره نوین و به روز می‌گردد. کارکنان از طریق شاخص‌های تسهیم دانش و قرار دادن آن در فرایند خود ارزیابی به شناسایی نقاط قوت و ضعف خود خواهند پرداخت و به بهبود مستمر عملکرد آنان کمک کرد تا زمینه افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های سازمانی به سازمان‌ها مربوطه کمک شایانی نمود. این شیوه به سازمان کمک می‌کند علاوه بر تجهیز و تقویت خود با نیروهای منسجم، آموزش‌دیده و مجرب باانگیزه و روحیه و توان علمی بالا به پیرایش و آراستگی خود بپردازد و عناصر غیر مؤثر را به تدریج شناسایی و حذف کند تا توانمندی و قدرت خویش در همه عرصه‌های علم و دانش به نمایش بگذارد با اتکای به تسهیم دانش می‌توان روح تازه‌ای به کالبد دانشگاه‌های کشور دمید و دانشگاه‌های کشور را به سمت پویایی مؤثر و شکوفایی علم و دانش با دخیل بودن همه ارکان و عوامل آن شکل داد و تغییر مهم و اثرگذار در تولید دانش به نحوی که در نهایت به پیشرفت و توسعه کشور با تکیه بر تسهیم دانش می‌انجامد. فرایند تسهیم دانش محقق نخواهد شد مگر اینکه مدیران دانشگاه‌ها در زمینه ذخیره‌سازی دانش سرمایه‌گذاری نموده و با ایجاد و تقویت زیرساخت‌های مناسب سازمانی و فناوری اطلاعات و به روز شدن آن اقدام نمایند. در حوزه مشتری مداری (جلب مشتری) نیز با شناسایی و تحلیل دقیق از نیازمندی‌های مراجعان به علایق آنان پی برده و با استفاده از آن و همچنین شناخت دانش مشتری و یکپارچه‌سازی کیفی آن موجبات تصمیم‌گیری سریع را فراهم و به سوی ارائه خدمات با کیفیت مناسب و بهتر گام بردارند و ضمن اصلاح چشم‌انداز آینده با تسلط و اعتماد به نفس توأم با دانش و روحیه بالا و انگیزه بیشتر به سازمان محل خدمت خویش و کشور کمک شایسته و مؤثری بنمایند.

پیشنهادات پژوهش

۱. یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر به اشتراک‌گذاری دانش، ایجاد اطمینان نسبت به مفید بودن دانش در میان همکاران است. از این‌رو پیشنهاد می‌گردد روش‌های ایجاد اطمینان در میان همکاران مورد بررسی قرار گیرد.
۲. از آنجایی که در به اشتراک‌گذاری دانش دستیابی به دانش به عنوان منبع عمومی و ارزشمند برای همه کارکنان میسر است. برای ایجاد انگیزه میان آنان مدیران دانشگاه‌ها می‌توانند منافعی را در راستای تشویق به این امر در نظر گیرند.
۳. مدیران دانشگاه‌ها تأثیر نقش و موقعیت افراد بر اساس رتبه سازمانی را در به اشتراک‌گذاری دانش مورد بررسی قرار دهند.
۴. یکی از مهم‌ترین معیارهای به اشتراک‌گذاری دانش، ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب می‌باشد. پیشنهاد می‌شود فرهنگ تسهیم دانش در دانشگاه‌ها نهادینه شود تا کارکنان با انگیزه بیشتری تجربیات خود را به اشتراک بگذارند.
۵. پیشنهاد می‌شود شاخص‌های تسهیم دانش در دانشگاه‌ها ترسیم گردد تا میزان به اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان بر اساس این شاخص‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد.
۶. پیشنهاد می‌شود در پژوهشی عوامل بیرونی (مانند ارتقای سازمانی و ...) و عوامل درونی (نظیر پاداش و ...) که می‌تواند در به اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان نقش داشته باشد را شناسایی و مورد بررسی قرار گیرد.
۷. پیشنهاد می‌شود در پژوهشی نقش تنوع اعضای تیم در به اشتراک‌گذاری دانش (جمعیت شناختی، تفاوت‌های نگرشی، سن و تحصیلات، جنسیت) مورد ارزیابی قرار گیرد.

منابع

استراوس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۸۵). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی: رویه‌ها و روش‌ها*، بیوک محمدی؛ مترجم. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

ایران‌زاده سلیمان و محمودی اشان محسن (۱۳۸۹). شناخت فرهنگ مدل دنیسون، *مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)*، ۴ (۱۵)، ۷۵-۵۳. بازیابی شده در مرداد ۹۸ از https://www.sid.ir/fa/journal/JournalListPaper.aspx?ID=29086

بازرگان، عباس (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری*، تهران: دیدار.

ابراهیمی، عباس؛ محمدی فاتح، اصغر و حاجی پور ابراهیم (۱۳۹۱). بررسی نقش اعتماد در تسهیم دانش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس، *مجله مدیریت نظامی*، ۱۲ (۴۷)، ۱۶۱-۱۳۵. بازیابی شده در مرداد ۹۸ از https://www.sid.ir/fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=194866

پاک‌طینت، اقبال و علیرضا فتحی‌زاده (۱۳۸۷). *توانمندسازی فردی و گروهی منابع انسانی*، دومین کنفرانس *توانمندسازی منابع انسانی*، تهران، بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، بازیابی شده در مرداد ۹۸ از Https://Www.Civilica.Com/Paper-Humanempowerment02Humanempowerment02040.Html

جلاوند، شیرین (۱۳۹۷). تبیین مفهومی نقش دانش ضمنی در عصر دانش‌بنیان. *مجله اقتصادی*، ۱۸ (۱ و ۲)، ۱۴۳-۱۱۷. بازیابی شده در مرداد ۹۸ از http://ejip.ir/browse.php?a_id=1038&sid=1&slc_lang=fa

حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۹). *نقش آنتولوژی در مدیریت دانش رویکردی به حوزه‌های انتظامی*، *مجموعه مقاله‌های همایش ملی دانش و امنیت*. سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا، دفتر تحقیقات کاربردی فرماندهی انتظامی استان فارس، شیراز.

خبازی، طهورا؛ فاطمه السادات موسوی و عطیه امانی (۱۳۸۷). *ممیزی دانش، ابزاری برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های تحقیق و توسعه*، *هفتمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن*، تهران، انجمن تخصصی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، https://www.civilica.com/Paper-CIMRDC07-CIMRDC07_064.html

دانایی‌فرد، حسن، مهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۸۳). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت*. تهران: صفار.

رضازاده مهریزی، محمدحسین، باقرزاده نیری، مهدی، محمدعلی خلج، محمدرضا و پیردال، محمد (۱۳۸۹). *ابزارهای مدیریت دانش*. تهران: مؤسسه فرهنگی هنری پردازش هوشمند علائم.

ساعتچی محمود، عزیزپور شوبی، علی‌اکبر (۱۳۸۴). *طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی*. *راهبردهای بازرگانی* - دانشور رفتار سابق، ۳ (۱)، ۱-۱۸. بازیابی شده در مرداد ۱۳۹۸ از https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=27493

سلطانی، ایرج (۱۳۸۲). *راهکارهای تقویت خلاقیت در سازمان*. *تدبیر*، (۱۴۱)، بازیابی شده در مرداد ۱۳۹۸ از https://www.sid.ir/fa/journal/JournalList.aspx?ID=1300

فتحیان، محمد؛ بیگ، لیلا؛ قوامی‌فر، عاطفه (۱۳۸۴). *نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری*. *تدبیر*، (۱۶۴)، ۱۹-۱۲. بازیابی شده در خرداد ۱۳۹۸ از https://www.sid.ir/fa/journal/JournalListPaper.aspx?ID=23639

فدایی، غلامرضا، نقشینه، نادر، اندایش، سیف‌اله. (۱۳۹۷). *بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت* دانش در دانشگاه تهران. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۲۵(۲۴)، ۱۰۳-۱۲۸ DOI: 10.22055/SLIS.2017.12787

قربانزاده وجه ا... و شیرین خالقی‌نیا (۱۳۸۸). *نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندی کارکنان*. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، ۱(۲)، ۱۰۵-۸۵ بازیابی شده در مرداد ۱۳۹۸ از https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=110948

میرزابیگی، جهانشاه (۱۳۸۲). *انتقال دانش و حفظ مهارت: نیاز پیوسته فرآیند جهانی شدن*. *مجله مدیر ساز*، ۳-۴ (۱۲)، ۱۰-۳۰. بازیابی شده در شهریور ۱۳۹۸ از https://www.noormags.ir/view/fa/search?

Akosile, A., & Olatokun, W. (2019). Factors influencing knowledge sharing among academics in Bowen University, Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*. https://doi. org/10. 1177/0961000618820926.

Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). Evaluating the effect of transformational leadership on knowledge sharing using structural equation modelling: the case of Iraqi higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 506-517.

Al-Nasser, A. & Behery, M. (2015) Examining the relationship between organizational coaching and workplace counterproductive behaviours in the United Arab Emirates, International *Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 375-403.

Chugh, R. (2015). *Do Australian Universities Encourage Tacit Knowledge Transfer?. In KMIS inproceding of the 7th international joint conference on knowledge engineering and knowledge management*, (pp.128-135). – DOI:10.5220-0005585901280135.

Davenport, T. H., De Long, D. W., Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 56-41.

Foos, T., Schum, G. and Rothenburg, S. (2006), ''Tacit knowledge transfer and the nowledge disconnect'', *Journal of Knowledge Management*, 10 (1), 6-18.

García-Sánchez, P., Díaz-Díaz, N. L., & De Saá-Pérez, P. (2019). Social capital and knowledge sharing in academic research teams. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 191– 207. https://doi. org/10. 1177 /0020852316689140

Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of knowledge management*, 14(1), 128-140.

Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: Empirical evidence from MNCs based in Malaysia. *Vine*, 45(1), 67-88

Leonard, D. and Sensiper, S. (1998). ''The role of tacit knowledge in group innovation''. *California Management Review*, 40 (3), 112-32.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.

Ozduran, A., & Cem, T. (2017), Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60,58-66

Pangil, F., & Nasurdin, A. M. (2019). Assessing the Relationship Between Organisational Commitment and Knowledge Sharing Behavior. *Malaysian Management Journal*, 13, 35-50.

Rajendran Muthuveloo*, Narendran Shanmugam, Ai Ping Teoh (2017): The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Asia Pacific Management Review. *Evidence from Malaysia*, 4(22),192-201

Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2017). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: The mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour & Information Technology*, 36(2), 194-208.

Stenius, M., Hankonen, N., Ravaja, N., & Haukkala, A. (2016). Why share expertise? A closer look at the quality of motivation to share or withhold knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 181-198.

Teh, Pei-Lee, Sun Hongyi (2012). Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. *Industrial Management & Data Systems*. 112 (1), 64-82. q Emerald Group Publishing Limited. 0263-5577. DOI 10. 1108/02635571211193644.